

ورشة عمل تدريبية حول الحصول على المنح

"كتيب المتدربين"

إعداد
مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية

بالتعاون مع

شركة CHP العالمية المحدودة

المقدمة

أهلاً بكم في ورشة العمل التدريبية "الحصول على المنح" والتي ينظمها مشروع **تمكين**، والذي هو مشروع ممول من قبل (USAID) الوكالة الأمريكية للإنماء الدولي، ويتم تنفيذه من قبل (Chemonics International) مؤسسة كيمونيكس العالمية. يهدف مشروع **تمكين** إلى زيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في الضفة الغربية وقطاع غزة في عملية اتخاذ القرار على الصعيد الوطني وفي الحكم. ولتحقيق هذا الغرض، يعمل مشروع **تمكين** على تقديم منح إلى تلك المؤسسات لتمكينها من تصميم وتنفيذ مشاريع قابلة للتطبيق وذات نتائج متوقعة مضمونة، حيث يتوجب أن ترتبط هذه النتائج بشكل مباشر مع أهداف مشروع **تمكين** المعلنة والمعروفة. تعطى الأولوية في تقديم المنح بناء على الاحتياجات الحالية في الضفة وقطاع غزة وذلك في مجالات التنمية الاقتصادية، المياه والبيئة، الديمقراطية والحكم، الصحة والتعليم.

قامت مؤسسة (CHP) العالمية بالاشتراك مع مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية (GLOBAL)، بتطوير ورشة العمل هذه والتي تستمر ثلاثة أيام بعنوان الحصول على المنح. تهدف ورشة العمل إلى تدريب ممثلين من مؤسسات المجتمع المدني في الضفة الغربية وقطاع غزة لتحضير طلبات منح خاضعة لمقاييس أُل (USAID) ومشروع **تمكين** حتى تكون مؤهلة لتلقي المنح اللازمة للقيام بنشاطاتها.

في نهاية الورشة التدريبية، سيتمكن المشاركون من:

- شرح هدف مشروع **تمكين** ومقاييسه التمويلية لزملائهم.
- تمييز الطرق التي قد تساعد مؤسساتهم والطرق التي قد تعيقها عن الاستفادة من المنحة التي يقدمها مشروع **تمكين**.
- إعداد خطوات عملية التخطيط لمشروع معين والتي تعتبر ضرورية للخروج بهدف جيد ونتائج مرجوة متوقعة.
- وصف الارتباط بين النتائج المرجوة المتوقعة للمشروع والأهداف.
- تطوير وتقديم هدف المنحة ونتائج مرجوة متوقعة لمشروع خاص بالمؤسسة التي يعملون بها بحيث يكون تقييمها 10\7 على الأقل بناء على مقاييس **تمكين**.
- تحضير خطة تنفيذ لمشروع مؤسستهم.
- تحضير ميزانية مفصلة مع التكاليف المتوقعة من قبل المؤسسة لكل مهمة سيتم إنجازها كجزء من عملية التخطيط.
- تعلم مهارة ربط المهمات والتكاليف بتوزيع **تمكين** للمنحة.
- تحضير ميزانية مفصلة بالتكلفة التي تتوقعها المؤسسة لتنفيذ كل مهمة معرفة كجزء من عملية التخطيط.
- تحضير صياغة أولية تشمل كل الأقسام الإنشائية بحيث تبرز 7 نقاط على الأقل من 10 نقاط.

تحتوي رزمة المتدرب على:

1. دوسيه للأوراق
2. الخطة العامة وملاحظات خاصة بورشة العمل.
3. عرض نموذجي.
4. خطة تنفيذ نموذجية.
5. مهمات ومراحل نموذجية.
6. دليل **تمكين** المبسط للمنح.
7. دفاتر لتدوين الملاحظات وأقلام رصاص مع ممحاة

الخطة العامة وملاحظات خاصة بورشة العمل

للمتدربين النموذج الأول

- أ- مقدمة ورشة العمل
مراجعة هدف مشروع **تمكين** ومقاييسه التمويلية.
- ب- تطوير هدف المنحة والنتائج المتوقعة للمشروع.
1. المقارنة مقارنة التشابه والاختلاف في أهداف المنحة.
 2. دراسة مقاييس مشروع **تمكين** في كتابه أهداف المنحة.

ملاحظات

هدف المنحة هو عبارة عن جملة تصف النتيجة المرجوة للمشروع. يستطيع طالبوا المنحة أن يوضحوا أو يدعموا أهداف مؤسساتهم بإرفاق تحليل مختصر لمشكلة يعانون منها ولجذورها، أو لاحتياجاتهم والأسلوب الذي سيسهم فيه المشروع المقترح في حل مشاكلهم وتوفير احتياجاتهم. قد يحتوي الملخص أيضا على مدى انسجام تطبيقات المشروع مع ثقافة المجتمع، فعاليته الاقتصادية، آثاره البيئية، طاقته التقنية، معقوليته من الناحية التمويلية. (من الممكن استخدام هذه المجالات الخمسة في تحليل المشكلة جنبا إلى جنب مع قياس النتائج المحتملة لمشروع يطبق في المجال المستهدف).

3. المقارنة وملاحظة أوجه التشابه والاختلاف بين طرق التعبير عن النتائج المرجوة المتوقعة للمشروع.

ملاحظات

بناء على تحليل المشكلة وتحديد الفعاليات المناسبة للتعامل معها، فإن الخطوة الثانية تتمثل في تحديد النتائج المرجوة للمشروع. هذه النتائج هي عبارة عن تصريحات قابلة للقياس تصف ما يتوقع أن يحققه المشروع.

4. دراسة مقاييس مشروع **تمكين** لكتابة النتائج المرجوة المتوقعة.

ج – تطبيق هدف المنحة والنتائج المرجوة المتوقعة
العرض والتحليل

الخطة العامة وملاحظات خاصة بورشة العمل

خاص بالمتدربين النموذج الثاني

أ – مقدمة لخطة المشروع التنفيذية

ملاحظات

تتمثل أهداف الخطة التنفيذية في

1. تزويد منفذي المشروع بإرشادات فعالة تساعد على فحص معقولية المشروع.
2. توفير وسيلة لتحديد المصادر المالية والإنسانية والمادية المطلوبة.
3. تحديد الأسس العامة التي تزود منفذي المشروع ومموليه بوسيلة لقياس التقدم.

يجب أن تكون خطة التنفيذ مفصلة بشكل كبير وتتضمن كل خطوة يجب اتخاذها في تنفيذ فعاليات المشروع.

تكون عملية وضع خطة للتنفيذ دقيقة ومباشرة طالما أخذت المؤسسة الوقت الكافي لتحديد ما يتوجب فعله، من سيقوم به، متى، ما هي الموارد الضرورية، وبأي أسس تقاس الإنجازات، كل هذا بشكل شديد الدقة.

1. تخطيط التنفيذ: صيغة لتسهيل عملية التخطيط
2. خطوات تخطيط التنفيذ: تحديد مهمات معينة، توكيل المسؤولية لأشخاص معينين، تحديد الموارد اللازمة، وإنشاء أسس عامة لمشاريع فردية.

ملاحظات

تتطلب كل مهمة مهارات معينة. في أي مؤسسة يوجد عادة أشخاص يهتمون بالتفاصيل وآخرون يمتازون بالإبداع ، وهناك من هم يتمتعون بقدرات اتصال عالية، فيما يستطيع البعض الآخر أن يتفحص الوضع القائم من الخارج ويقوم بتقييم ما يجري على الساحة. أما الشخص الذي يتولى المهمات اليومية والتفاصيل الأخرى فيمكن توكيله بالتنسيق، وبالاعتماد على صاحب القدرات الإبداعية في تحضير المداخلات التعليمية والمواد الداعمة للبرنامج، كما يمكن الاستعانة بمن يتمتع بقدرات اتصال في التواصل مع المنتفعين من المشروع والاستفادة من الشخص الموضوعي في عملية التقييم .

هدف تقسيم المهام وتوكيل المهمات هو التأكد من أن المؤسسة لديها القدرات البشرية الكافية لتنفيذ مشروع معين. قد يتحمل شخص واحد كل المسؤولية أو قد يشترك عدد من الأشخاص داخل المؤسسة بتحملها. النقطة الأساسية هنا هي تقرير ما يجب فعله ومن هو موجود وقادر على تنفيذ كل مهمة بفعالية.

- يجب أن تقارن كل مؤسسة مبلغ النقود الذي تحتاجه لتمويل تنفيذ المشروع مع:
1. الموارد المتوفرة من ميزانيتها العاملة
 2. الموارد المتوفرة من المانحين عدا عن **تمكين**.

إذا كانت هذه الموارد غير كافية لتنفيذ المشروع، قد تقرر المؤسسة اللجوء إلى مشروع **تمكين**، إما كممول وحيد أو كممول لبعض فعاليات المشروع فقط. في كل الأحوال، يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الحسبان مقاييس مشروع **تمكين** للمنح. هذا البند في طلب المنحة، يتوقع مشروع تمكين أن تقوم المؤسسة بتوضيح الكيفية التي سندعم فيها المنحة مهمات معينة بحيث تستطيع المؤسسة أن تنجز مهمتها بشكل أفضل. يشجع مشروع **تمكين** المساهمة من طرف ثالث مانح لخلق روابط بين المؤسسات. يجب أن يتم إدراج وتوثيق تلك المصادر في الطلب، بما يشمل الهدف، الدور، والدعم المالي وأي دعم آخر يتم تقديمه.

الافتراضات هي تنبؤات، أو كما يقول البعض تخمينات عن الأحداث والسياسات. والظروف الخارجة عن سيطرة مقدم الطلب قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على احتمالية نجاح المشروع. يجب عند التخطيط أن نحدد الافتراضات المنسجمة مع المشروع فقط . بعد ذلك نصوغ تلك الافتراضات بشكل واضح بحيث يكون لدينا خطة طوارئ مجهزة مسبقاً".

هذا القسم من طلب المنحة يساعد المؤسسة نفسها على تحديد نقاط ضعفها وقوتها وإيجاد طرق لزيادة طاقاتها وقدراتها. الهدف من التحليل المطلوب في هذه القسم هو التأكد من أن المؤسسة مقدمة الطلب لديها الخبرة والمقدرة التقنية التي تحتاجها لتنفيذ المشروع. اعتمادا على تحليلها الذاتي لقدراتها، قد تقرر المؤسسة تعديل المشروع، أما بتحسين أهليته وقابليته (مثلا بإدخال تطوير الطاقم وتدريبه إلى المشروع) أو بخلق روابط مع المؤسسات الأخرى ، أو بتقليص مدى المشروع.

ب - وضع ميزانية للتنفيذ

ملاحظات

بعض التعريفات:

- الكلفة الرئيسية أو الأساسية: هي عبارة عن استثمارات لمرة واحدة على المدى الطويل في الأثاث أو المعدات، كالكمبيوتر مثلا.
- المصروفات المتكررة: هي المصروفات المستمرة واللازمة للمحافظة على استمرارية المشروع، مثل القرطاسية.
- المساهمات الداخلية : هي النفقات التي تقدمها المؤسسة طالبة المنحة للمشروع، والتي قد تتضمن تكلفة المكاتب أو موقع المشروع، رواتب طاقم العاملين أو السيولة النقدية.

يطلب مشروع **تمكين** ميزانية مفصلة للتأكد من أن المنحة المقدمة كاف لتغطية احتياجات تنفيذ المشروع. كما يقوم المشروع بتقديم الدعم المالي موزعا على مراحل زمنية محددة بناء على التقدم في إنجاز المراحل الأساسية للمشروع، وذلك بهدف التأكد من فعالية المشروع والمسؤولية المالية. الخطوط العريضة للميزانية تستخدم أيضا في مساعدة المؤسسة على تحديد الكلفة الرئيسية مقارنة بالمصروفات المتكررة بحيث يمكن تحديد استمرارية المشروع مستقبلا.

1. مراجعة الميزانية والتحليل.

الخطة العامة والملاحظات الخاصة بورشة العمل

خاص بالمتدربين النموذج الثالث

أ - طلب منح **تمكين**، القسم الثاني

1. مراجعة نموذج طلب منح **تمكين** المبسطة.

ملاحظة

سيكون المشاركون قد انتهوا في هذه المرحلة من وضع هدف المنحة والنتائج المرجوة المتوقعة (جزء من القسم الثاني)، خطة التطبيق (القسم الثالث)، والميزانية (القسم الخامس)

2. تعبئة القسم الثاني من طلب المنحة، وصف البرنامج.

ملاحظات

النقاط رقم 10 و 11 من نموذج **تمكين** للمنج هي بشكل رئيسي ملخص لما يجب عليك عمله، أهدافك، كيف ستحقق أهدافك وكيف تتلاءم أهدافك ونتائجك المرجوة المتوقعة مع المنحة التي يقدمها مشروع **تمكين**. النقطة العاشرة مصممة بأسلوب إنشائي بينما النقطة الحادية عشرة معروضة بشكل مرئي.

المنتفعون المباثرون هم أولئك الأشخاص المشاركون في المشروع المنتفعون غير المباثرون هم الذين ينتفعون من المشروع دون المشاركة العملية فيه.

تستطيع المؤسسات تنفيذ مشروعات فعالة، لكن النتائج عادة لا تعرض لتستفيد منها المؤسسات الأخرى أو الجمهور. قد يكون السبب هو مشاكل تنسيقية من ضمنها مشاكل في الوقت أو الجهد أو النقود اللازمة لنشر نتائج المشروع. لكن مشروع **تمكين** جعل من الممكن مشاركة الآخرين بالمعلومات بتضمينها في كل من عروض المنح المقدمة نشاطا إلزاميا لعمل ذلك، كما تضمنت إمكانية تمويل نشر المعلومات.

تساهم مشاركة الآخرين بالمعلومات في تقليل المنافسة بين المؤسسات، بل على العكس، يساعد على تقوية التعاون بين المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة. لذا، قد يكون من النافع للمستفيدين من منح **تمكين** أن يراقبوا نجاح ونقاط القوة والضعف وتوصيات المشاريع الأخرى.

ب - املأ نموذج **تمكين** للمنج

1. تقديم الطلب - تطوير عرض يخضع لمتطلبات مشروع **تمكين** .
2. مواءمة القسم النظري مع خطة التنفيذ. مواءمة خطة التنفيذ مع الميزانية
3. مراجعة العروض ونقدها
4. تقييم ورشة العمل

Tamkeen Linkages Diagram



